

Recenzent  
prof. dr hab. n. med. Ewa Dmoch-Gajzlerska

© Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnowie&Autorzy  
Tarnów 2016

Projekt okładki  
Michał Nawrocki

ISBN 978-83-941202-7-6

Skład, dtp  
Teresa Stańczyk

Druk i oprawa:  
Poligrafia Redemptorystów  
33-170 Tuchów, ul. Wysoka 1  
tel. 14 6525 573; e-mail: poligrafia.tuchow@wp.pl

**Dorota Lizak<sup>1,2</sup>, Edyta Laska<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Zakład Podstawowej Opieki Zdrowotnej i Promocji Zdrowia (Kierownik Jednostki: dr n. med. Mariola Seń)

<sup>2</sup> Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Psychologii i Nauk Humanistycznych (Kierownik Jednostki: prof. dr hab. Leszek Pawłowski)

<sup>3</sup> Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Pracownia Praktycznej Nauki w Zakresie Pielęgniarstwa Klinicznego (Kierownik Jednostki: dr n. med. Grażyna Dębska)

Adres do korespondencji: mgr Dorota Lizak, Wydział Zdrowia i Nauk Medycznych, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1, 30-901 Kraków, tel. + 48 697 812 500, e-mail: dlizak@afm.edu.pl

## **ZARYS PSYCHOLOGICZNO-SPOŁECZNYCH IMPLIKACJI MOBBINGU JAKO ZJAWISKA ZAGRAŻAJĄCEGO ZDROWIU**

### **AN OUTLINE OF PSYCHOSOCIAL IMPLICATIONS OF MOBBING AS A HEALTH-THREATENING PHENOMENON**

#### **Streszczenie**

Mobbing jest coraz bardziej powszechnym zjawiskiem społecznym, stanowiącym stosunkowo młody obszar rozważań i naukowej eksploracji, problemem istotnie zaburzającym stosunki międzyludzkie z wykluczeniem jednostki z grupy czy wspólnoty włącznie. Zważywszy, że problematyka mobbingu staje się zagadnieniem poruszonym w mediach czy będącym przedmiotem postępowań sądowych, można by nawet zaryzykować stwierdzenie, że stało się ono w ostatnich latach pojęciem modnym, co jednoznacznie wskazuje na nasilanie się pewnych niekorzystnych zachowań i tendencji, zarówno w obrębie grup zawodowych, jak i wśród poszczególnych jednostek. Wiele trudności przysparza jednak udowodnienie sprawcy jego winy, gdyż wymaga to dostarczenia materiału dowodowego, ale z drugiej strony jest niezwykle istotne, ponieważ ofiary mobbingu często potrzebują fachowej pomocy, gdyż cierpią psychicznie, a w niektórych przypadkach nawet fizycznie. Celem pracy jest przedstawienie mobbingu jako patologicznej formy interakcji społecznych oraz możliwych działań zapobiegawczych.

**Słowa kluczowe:** relacje interpersonalne, konflikt, mobbing, zdrowie

## Abstract

Mobbing is an increasingly common social phenomenon, constituting a relatively new area of reflection and scientific exploration; it is a problem that significantly disrupts relationships and involves the exclusion of individuals from a group or community. Given that the issue of mobbing becomes the focus of the media or is the subject of legal proceedings, one might even venture to say that in the recent years it has become a fashionable concept, which clearly indicates the intensification of certain adverse behaviors and trends, both within professional groups and among individuals. However, proving the perpetrator their guilt causes many difficulties, because it requires providing evidence, but on the other hand, it is extremely important, since the victims of mobbing often need professional help, as they suffer mentally, and in some cases, even physically. The aim of the study is to present mobbing as a pathological form of social interaction, along with possible preventive measures.

**Key words:** interpersonal relationships, conflict, mobbing, health

## Wstęp

Przemiany społeczne, które nastąpiły na przełomie XX i XXI wieku doprowadziły do powstania nowych zjawisk społecznych oraz wytworzenia opisujących je określeń. Niewątpliwie należy do nich zaliczyć mobbing, który w ostatnich latach stał się jedną z form destrukcyjnego oddziaływania na jednostkę czy grupę, sposobem wywierania presji czy ekskluzji społecznej, a zarazem coraz częściej opisywanym zagadnieniem. W czasach, gdy toczy się walka o stanowisko, przywileje, opinię, wszelkie metody wydają się być dozwolone. Jednakże kanon zachowań społecznych jasno określa, co należy uznawać za „chwyt dozwolony”, a co nie mieści się w granicach powszechnie akceptowalnych norm. Mimo to, chęć bycia lepszym, ważniejszym, skłania ludzi do działań krzywdzących innych, w imię własnych ideałów, wizji, dążeń. Trzeba jednak pamiętać, że nie można budować własnej pozycji i własnego szczęścia kosztem innych. Zgodnie z zasadą równości społecznej, na starcie wszyscy powinni mieć jednakowe szanse, a najlepsi osiągają sukces, ale tylko wtedy, gdy walka jest równa i uczciwa. Takie podejście powinno stanowić podstawę tzw. uczciwej rywalizacji. Odmienne sposoby wyeliminowania przeciwnika, można by określić mianem „sztucznej selekcji”, gdyż osiągnięte są z pominięciem konkurencji i rywalizacji, które są naturalnie wpisane w życie człowieka. Bywa jednak, że takie postępowanie staje się dla niektórych normą, mającą na celu zaprezentowanie innym swojej przewagi czy wyższości. Prześladowca często próbuje wykorzystywać metody w jego przekonaniu skuteczne, uruchamiając lawinę niekorzystnych zdarzeń o wieloaspektowych skutkach.

Romer i Najda (2010) określają mobbing jako „niezamierzony produkt cywilizacji” i zaznaczają, że w walce o lepszą jakość życia, mobbing staje się techniką usprawiedliwianą powszechnie akceptowanym egoizmem.

Mówiąc o skutkach mobbingu należy zauważyć, że dotyczą one nie tylko samej ofiary, ale to ona cierpi najbardziej. Zwykle skutkuje to u niej: brakiem motywacji do pracy, mniejszą jej efektywnością, stratami finansowymi zarówno dla ofiary, jak i dla zatrudniającej ją organizacji, koniecznością zmiany miejsca zatrudnienia, zwolnieniem lekarskim, a nawet myślami samobójczymi (Marciniak 2008). Z powyższego wynika, że ta forma oddziaływania stanowi poważne zagrożenie dla dobrostanu jednostki bądź grupy, zarówno w aspekcie psychicznym i społecznym, jak i fizycznym, a co najważniejsze, realne zagrożenie dla zdrowia i życia. Ów problem warto rozpatrzeć w sposób szczególnie z perspektywy psychologiczno-społecznej, ponieważ tak jego źródło, jak i skutki łączą w sobie te dwa bieguny poznawcze. Z kolei aby móc skutecznie przeciwdziałać tego rodzaju wypaczeniom, konieczne jest poznanie istoty problemu oraz podstawowych działań zapobiegawczych.

## Geneza mobbingu

Na początku lat 80. XX wieku dla określania zachowań ludzkich został wprowadzony termin mobbing, który po raz pierwszy zastosował szwedzki psychiatra i psychosocjolog niemieckiego pochodzenia Heinz Leymann. Badał on problemy wynikające z konfliktów i przemocy psychicznej w miejscu pracy. Początkiem lat 90. XX wieku dotarło do Polski wtedy nowe, wręcz abstrakcyjne (absurdalne) pojęcie – mobbing. Migracje biznesmenów oraz pracowników globalnych korporacji do Polski przyczyniły się do przeniesienia nieznanych dotychczas wzorców zachowań na polski grunt. Ponadto media oraz literatura fachowa przyczyniły się do popularyzacji tego zjawiska wśród szerokiego grona polskich odbiorców. W Polsce, od chwili nowelizacji Kodeksu pracy z dnia 14 listopada 2003 roku (*Ustawa...* 2003), pojawiła się definicja mobbingu, a zjawisko zaczęło budzić duże zainteresowanie.

Podając za Durniat (2008, cyt. za: Pilch 2015, s. 170-171), *mobbing jest przemocą psychologiczną, zachodzącą pomiędzy co najmniej dwoma partnerami interakcji społecznej, systematycznie i celowo kierowaną przez prześladowcę (rządziej prześladowców) przeciw ofierze (rządziej ofiarom) w powtarzających się napaściach werbalnych i behawioralnych. Jest to zjawisko głównie subiektywne, a jego skutkiem jest obiektywnie zauważalna psychiczna destabilizacja ofiary, poczucie krzywdy i absurdu oraz przeżywanie silnego stresu psychicznego. Mobbing jest procesem; systematycznie, w miarę eskalacji prześladowań, maleje u ofiary poczucie własnej wartości oraz kompetencji zawodowych i społecznych wraz ze wzrostem poczucia bezradności*. Z kolei Marciniak (2015, s. 20) przytacza podstawową definicję

zjawiska opartą na badaniach Leymanna: *mobbing to proces nękania pracownika trwający nie mniej niż sześć miesięcy, stosowany systematycznie przynajmniej raz w tygodniu, godzący w godność, osobowość, integralność psychiczną czy fizyczną człowieka, stanowiący zagrożenie dla jego zatrudnienia oraz wpływający na pogorszenie atmosfery i wydajności w pracy.*

Pochodzenie słowa mobbing wywodzi się z języka angielskiego od słowa *mob*, oznaczającego motłoch, tłum, rzucanie się na kogoś, czyli większą grupę osobników, którzy wspólnie działając, nękają swoją ofiarę. Innymi określeniami służącymi do opisanie tego samego zjawiska są np. nękanie (ang. *harassment*), dręczyciel, tyran (ang. *bullying*). W Polsce, Niemczech, Szwecji i we Włoszech stosuje się termin mobbing, zaś w krajach anglosaskich przyjął się termin *bullying*, zapożyczony z dziedziny psychologii dzieci i młodzieży (tyranizowanie słabszych uczniów). Ponadto używane są inne określenia, takie jak: *bullying at work* lub *workplace bullying*, jednak mobbing obejmuje szersze spektrum zachowań niż *bullying* (Merecz i wsp. 2005; Erenkfeit i wsp. 2011).

## Źródła i typologia mobbingu

U podłoża mobbingu często leży konflikt, który jest uważany za główne jego źródło. Marciniak (2008) powołuje się na jedną z najbardziej popularnych definicji konfliktu, w myśl której jest to spór dwóch lub więcej osób, któremu towarzyszą emocje, napięcie, niezgoda i polaryzacja stanowisk, czego wynikiem jest pogorszenie lub przerwanie wzajemnych relacji stron. Konflikt jest zatem sytuacją, w której występują co najmniej dwie strony będące od siebie w jakimś stopniu zależne, gdy jedna strona spostrzega, że jej cele, zachowania i zadania są sprzeczne z działaniami drugiej strony, a druga strona utrudnia lub blokuje ich realizację.

Może się pojawić wówczas nie tylko konflikt interesów, ale w efekcie konflikt personalny będący wynikiem rozbieżności celów. Ukazuje się perspektywa, w której jedna strona może okazać się lepsza lub skuteczniejsza w działaniu, stanowiąc zagrożenie dla *status quo* drugiej strony, co powoduje, że staje się ona w jakiś sposób niewygodna. Do powyższych antagonizmów włącza się jeszcze konflikt charakterologiczny wynikający z polaryzacji stanowisk i charakterów obu stron. Nie dochodzi wówczas do wypracowania kompromisu, ponieważ jedna ze stron ma skłonność do autokracji i dyktowania warunków, druga być może ma odmienny punkt widzenia czy inne cele, z realizacji których nie chciałaby rezygnować. I tak ze współpracownika, kolegi czy nawet przełożonego staje się konkurentem, którego w mniemaniu przyszłego jeszcze wtedy prześladowcy (lub prześladowców) należy wyeliminować, aby móc skutecznie i bez przeszkód osiągnąć swój cel (brak rywała to brak zagrożenia).

Podstawowe kryterium podziału mobbingu uwzględnia relacje panujące pomiędzy poszczególnymi osobami, których to zjawisko dotyczy (mobber i osoba mobbingowana). Podając za wieloma autorami (m.in. Sidor-Rządkowska (2003); Bechowska-Gebhardt i Stalewski (2004); Szmidt (2012); Sojka i Walczuk (2015), najczęściej wyróżnia się:

- **mobbing pionowy** – prześladowcą jest podwładny lub grupa podwładnych, zaś ofiarą przełożony, przedstawiciel kadry kierowniczej lub pracodawca. Działania mobbingowe mogą przejawiać się odmową wykonywania zadań, bojkotowaniem decyzji przełożonego czy zakłócaniem przepływu informacji, co powoduje u ofiary utratę autorytetu i szacunku, i tworzy wizerunek osoby niekompetentnej, niezaradnej, nieumiejętnie zarządzającej zasobami ludzkimi. Ten rodzaj mobbingu występuje najrzadziej;
- **mobbing poziomy** (horyzontalny, grupowy, ang. *staffing*) – mobberem staje się grupa współpracowników lub członków grupy do której należy lub od której zależy ofiara mobbingu. Są to zwykle osoby znajdujące się w analogicznym usytuowaniu w hierarchii służbowej, innymi słowy „pracownik przeciw koledze” lub „pracownicy przeciw koledze”. Działania mobbingowe mogą przybierać postać łagodnej agresji, odmowy współpracy, czy niechęci, dlatego ze względu na „równość w szeregu” i stosunkowo „łagodne formy”, ten rodzaj mobbingu bywa trudny do udowodnienia;
- **mobbing pochyły** (ang. *bossing*) – mobberem jest przełożony, który w sposób bezpośredni lub pośredni podejmuje działania mobbingowe wobec podwładnego (ofiary), tj. „przełożony przeciw podwładnemu”. Działania mobbingowe mogą być podejmowane w ukryciu (bez świadków) lub w sposób jawny (nakłaniając w różny sposób innych pracowników do realizowania jego patologicznych zamierzeń).

Innym kryterium podziału mobbingu zaproponowanym przez Marciniaka (2011) jest sposób, w jaki jest on procedowany, a mianowicie:

- **mobbing czynny** – polega na nadmiernym obarczaniu pracownika odpowiedzialnością przy jednoczesnym ograniczaniu jego decyzyjności;
- **mobbing bierny** – polegający na lekceważeniu i niezauważaniu pracownika, wydawaniu mu pozbawionych sensu albo niewydawaniu jakichkolwiek poleceń.

Należy jeszcze wspomnieć o konieczności rozróżniania konfliktu od mobbingu. Konflikt ma zwykle ograniczone ramy czasowe, a strony w nim uczestniczące wcześniej czy później są zainteresowane jego konstruktywnym rozwiązaniem. W przypadku mobbingu strona aktywna (prześladowca bądź prześladowcy) działa tak długo, aż osiągnie swój cel, czyli skutecznie poniży ofiarę i zmusi ją do odejścia z organizacji lub będzie ją wykorzystywać w celu osiągnięcia określonych korzyści (Marciniak 2008; Sojka i Walczuk 2015). Kryterium czasu, stanowi jedną

z podstaw do stwierdzenia mobbingu (co najmniej sześć miesięcy, średnio raz w tygodniu), ale jak pisze Szewczyk (2012, s. 16-17), *wyda się, że w skrajnych przypadkach mobbing nie musi trwać długo. Działania mobbingowe muszą jednak być na tyle intensywne i naganne, że przyczynią się do powstania u pracownika bardzo silnego odczucia zastraszenia, beznadziejności sytuacji (...).*

## Psychologiczno-społeczny aspekt mobbingu

*Podejście psychologiczne traktuje mobbing jako rodzaj szczególnej relacji interpersonalnej między dwiema osobami (rzadziej większą liczbą osób), która to relacja rodzi negatywne skutki psychologiczne u jednej ze stron, ze względu na specyficzne działania podejmowane przez drugą stronę* (Pilch 2015, s. 171). Zdaniem Blicharz (2014), mobbing to jedna z najbardziej dotkliwych kwestii społecznych, gdyż ze względu na swój tak indywidualny, jak i globalny charakter, stanowi zagrożenie dla przyrodzonej i niezbywalnej godności osoby ludzkiej.

Dokonując przeglądu psychologicznych definicji mobbingu można wysunąć wnioski, że ich treści służą zrozumieniu tego zjawiska na poziomie mikroskali albo mikroperspektywy, czyli na poziomie jednostki i jej inter- oraz intrapersonalnych procesów psychicznych. Z kolei socjologiczne ujęcie mobbingu uwzględnia jego grupowy charakter oraz oddziaływanie kontekstu społecznego, jest uważany jako zjawisko społeczne prowadzące do eskalacji konfliktu, a to z kolei wskazuje na jego mezostrukturalny charakter (por. Pilch 2015). Pobudki, z których wynikają działania mobbingowe mogą mieć różne źródło, począwszy od tych psychologicznych, tj. antypatii, zazdrości, konkurencji i wynikającego z niej poczucia zagrożenia utratą stanowiska lub też mogą immanentnie być związane z osobą danego pracownika (wiek, płeć, sposób zachowania), wynikać z jego pozycji w organizacji (staż pracy, stanowisko) lub też z czynnikami organizacyjnymi (stylem kierowania, organizacją pracy itp.) (Blicharz 2014). Wydaje się, że stosunkowo rzadko dochodzi do mobbowania innych dla przyjemności, gdyż wówczas można by mówić raczej o zaburzeniach o podłożu psychicznym. Osoba mająca skłonności do antyspołecznych zachowań, w tym mobbingu, zwykle albo posiada pewne cechy osobowości, które skłaniają ją do podejmowania patologicznych form relacji międzyludzkich, albo ma pewne skłonności wynikające z nieprzystosowania (bądź utrudnionej adaptacji), poczucia zagrożenia utratą swojej pozycji, czy innych ważnych dla niej wartości, co wynika z jej słabości psychospołecznej, albo nieumiejętności rywalizowania, która *notabene* jest pewnego rodzaju sztuką. Marciniak (2011) wyodrębnia zespół podstawowych cech mobbera, do których należą: wysoki poziom agresji biernej; egoizm, zazdrość, donosicielstwo; silna potrzeba władzy i kontroli; nepotyzm; lęk, poczucie braku bezpieczeństwa; zakompleksienie wewnętrzne, zaś Bugdol (2007) precyzuje, że są to najczęściej osoby nieufne, o wyolbrzymionym poczu-



ciu własnej wartości, przejawiające własne możliwości, dla których krytyka innych ludzi nie jest istotna. Powoduje to, że poniżanie innych staje się receptą na dowartościowanie ich samych i zwykle nie odczuwają oni wyrzutów sumienia. (...) *Niekiedy źródłem molestowania jest uczucie zazdrości względem kogoś, kto posiada coś, czego nie mają inni (uroda, młodość, bogactwo, komunikatywność). Często dotyczy to młodych, świetnie wykształconych osób (...)* (Hirigoyen 2002, cyt. za: Sidor-Rządkowska 2003, s. 78).

Mobbing zwykle prowadzi do osiągnięcia zamierzonego celu, jakim jest uprzedmiotowienie drugiego człowieka, pokazanie mu jego miejsca w szeregu (wyższości sprawcy) czy pewnej zależności. Swoista gra, w jaką mobber angażuje swoją ofiarę jest zarazem próbą dla obydwu stanowisk. Mobber okazując swoją (czasem uzurpowaną, a niekiedy i iluzoryczną) wyższość, czy silniejszą pozycję, stara się uzyskać u ofiary poczucie jej bezwartościowości, z kolei ofiara mierząc się z własną *psyche* i *physis* stara się odpierać atak sprawcy. W tej nierównej walce najczęściej mobber, mając zwykle pewną przewagę, staje się pseudozwycięzcą walki o prymat, stanowisko czy wizerunek bądź przekonanie. Chęć osiągnięcia celu uwalnia w sprawcy często nieuświadomione dotychczas popędy i uruchamia mechanizmy naruszające ogólnie przyjęte normy współżycia społecznego. Ofiara zaś czując się bezsilna, pogrąża się w myślach, jak rozwiązać problem, albo jak zakończyć tę nierówną walkę. Czasem jednak w konsekwencji ponosi najwyższą cenę, jaką jest własne życie, bo czasem nie chce, a być może nie potrafi walczyć z destrukcyjną siłą prześladowcy.

*Mobbing dotyczy najczęściej osób w jakiś sposób nietypowych (np. ze względu na płeć, kolor skóry, pochodzenie), tzn. zbyt kompetentnych czy nadmiernie zaangażowanych w pracę albo mniej wydajnych, tkwiących w nieodpowiednich układach, niepodatnych na manipulację, mających własne zdanie, albo też osoby nadmiernie emocjonalne czy mające przejściowe problemy, albo po prostu „niewygodne”* (Hirigoyen 2003; cyt. za: Dojwa 2007, s. 92). Przegląd piśmiennictwa i liczne badania ukazują, że kobiety częściej niż mężczyźni stają się ofiarami mobbingu.

## Działania prewencyjne albo środki zaradcze

Podjęmowanie odpowiednich działań prewencyjnych i neutralizujących w zakresie mobbingu nie jest możliwe bez poznania istoty tego fenomenu. Umożliwi to jego pełniejsze zrozumienie, wyjaśnienie i kontrolowanie (Salin 2003). Wciąż obecny jest problem utrudnionego stosowania sankcji karnych wynikający z trudności w zebraniu dowodów, znalezieniu świadków, a także braku precyzyjnej wykładni, która pozwalałaby jednoznacznie stwierdzić, co należy uznać za mobbing, a co nie. Warto jednak podkreślić, że zmienia się stosunek ludzi do tego typu problemów, co wynika również z wzrastającej świadomości. Społeczeństwo coraz częściej wykazuje się zrozumieniem, że zapobieganie zachowaniom



mobbingowym jest koniecznością (zob. Marciniak 2015). O dużym znaczeniu obserwatorów w procesie mobbingu świadczy fakt, że w literaturze przedmiotu świadkowie terroru psychicznego określane są mianem ofiar drugiego stopnia. Wiąże się to z faktem, że proces empatii dla ofiary, który im (świadkom) towarzyszy, powoduje odczuwanie przez nich negatywnych emocji i stresu. Dzięki temu, świadkowie w ramach empatii, starają się współodczuwać położenie ofiary i towarzyszące jej emocje, zaś poprzez wizualizację (wyobrażanie) siebie w roli ofiary, zaczynają odczuwać gniew, który jest w pewnym sensie motywatorem do działań mających na celu psychiczne i fizyczne wsparcie ofiary (Hoffman 2006). Aspekt poznawczy i behawioralny mają tutaj kluczowe znaczenie, bowiem działanie bez wiedzy jest ślepe, zaś podejmowanie kroków zaradczych bez podstaw teoretycznych może utrudniać odróżnianie zachowań, które tylko na pozór mogą wydawać się mobbingiem. Spełniając te dwa warunki, możliwe będzie skuteczniejsze przeciwdziałanie patologii, gdyż z drugiej strony, tolerowanie takiego postępowania i zachowań przez świadków, powinno być uznawane za współsprawstwo.

Ankietyzacja, wywiady z pracownikami, działania informacyjne powinny stanowić pewien rodzaj programów prewencyjnych, dzięki którym możliwe będzie wdrożenie systemu odpowiednich szkoleń, programów terapeutycznych dla ofiar mobbingu (grupy wsparcia, konsultacje indywidualne), czy właściwego systemu rekrutacji pracowników (Kędziora i Śmiszek 2010). Wprowadzenie tzw. linii etyki, czyli bezpłatnego i anonimowego telefonu, dzięki któremu pracownicy mogliby zgłaszać wszelkie uwagi dotyczące zaobserwowanych nadużyć i patologii w organizacji, należałoby również wziąć pod uwagę planując profilaktykę antymobbingową w miejscu pracy (Szewczyk 2012). Zadaniem przełożonego, kierownika czy pracodawcy jest poinformowanie podwładnych o nietolerowaniu zachowań o charakterze mobbingu w miejscu pracy, a co za tym idzie ich zwalczaniu, co jest możliwe poprzez umieszczenie informacji na tablicy ogłoszeń, przesłanie firmową pocztą elektroniczną, podczas zebrania czy poprzez kierowników poszczególnych sekcji zakładu pracy. Im bardziej zostanie nagłośnień stanowisko pracodawcy w sprawie mobbingu, tym skuteczniej będzie pełniło swoją funkcję profilaktyczną (Kucharska 2014), przekładając się na zachowania konstruktywne względem ofiar prześladowania. Z kolei końcowe fazy mobbingu umożliwiają pracownikowi wystąpienie ze skutecznym powództwem o zadośćuczynienie pieniężne za doznaną rozstrój zdrowia (Sojka i Walczuk 2015). Kucharska (2014) zwraca uwagę na to, że istotne jest, aby wiedzieć, jakie działania może podjąć ofiara bądź świadek mobbingu w miejscu pracy, do kogo należy złożyć skargę lub zwrócić się o pomoc, jak przebiega procedura rozpatrywania skargi oraz jakie konsekwencje może ponieść mobber. Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy obejmuje zatem kilka płaszczyzn:

- diagnozę sytuacji w zakładzie pracy;
- działania informacyjne i doradcze;
- Wewnętrzną Procedurę Antymobbingową;
- odpowiednią strukturę organizacyjną oraz styl zarządzania pracownikami;
- Kodeks Etyki Zawodowej.

*Niewykonanie lub nienależyte wykonanie obowiązku przeciwdziałania mobbingowi rodzi szereg konsekwencji w stosunku do pracodawcy. Pracodawca wypłaca zadośćuczynienie pieniężne za doznaną krzywdę pracownikowi, wobec którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, a także odszkodowanie w przypadku rozwiązania przez pracownika umowy o pracę na skutek mobbingu, które zresztą powinno być nie niższe niż minimalne wynagrodzenie za pracę. Pracodawca ma wiele do stracenia, dlatego w jego interesie, nawet z czysto ekonomicznego punktu widzenia, jest przeciwdziałanie temu zjawisku (Cieślak i Stelina 2004, cyt. za: Piątkowska 2015, s. 126).*

## Podsumowanie

Niestety w Polsce zjawisko mobbingu przybiera na sile, co powoduje, że skala tego typu zachowań rośnie. Jego ofiarą może być każdy, ale istnieją grupy zawodowe bardziej niż inne narażone na działania mobbingowe. Przegląd literatury przedmiotu oraz wyniki badań wskazują, że należą do nich m.in. pracownicy ochrony zdrowia, oświaty, sektora usług, czy handlu, co stanowi temat na odrębny artykuł, zaś zasygnalizowane przez autorki niniejszego opracowania zagadnienie, stanowi wstęp do dalszych rozważań na ten wciąż aktualny i jakże istotny społecznie problem. Osoba, która podejmuje działania mobbingowe nie może czuć się bezkarna i powinna mieć świadomość, że wcześniej czy później przyjdzie jej ponieść konsekwencje takiego postępowania. Prawa pracownicze i godność obywatelska są przesłankami, dającymi prawo do przeciwdziałania wszelkim patologiom społecznym wynikającym z różnych pobudek, w tym w sposób szczególnie patologizacji relacji interpersonalnych w miejscu pracy. Należy uznać za wiodącą zasadę równości. Pomimo koligacji, zależności pracowniczych, każdy jest jednakowo ważny i nikt nie powinien umniejszać godności drugiego człowieka z powodu chęci bycia postrzeganym jako osoba bardziej zdolna, ceniona, o wyższych kompetencjach. Dzięki penalizacji zjawiska mobbingu wyznaczone zostały jasne reguły postępowania w organizacjach, wykluczające zachowania destrukcyjne wobec współpracowników oraz nakierowane na przeciwdziałanie ekskluzji jednostki. Sukces zawodowy powinien być możliwy do osiągnięcia dzięki uczciwej pracy i wytrwałości, a nieuchronne konflikty rozwiązywane w oparciu o wspólnie wypracowane kompromisy, co pozwala uniknąć pogorszenia wzajemnych relacji.

## Piśmiennictwo

1. Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T. 2004. Mobbing. Patologia zarządzania personelem. Wyd. Difin, Warszawa.
2. Blicharz J. 2014. Problem mobbingu jako formy wykluczenia społecznego i prawnego. Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Seria: e-Monografie, nr 48. Wrocław. <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/53083> (dostęp: 26.06.2016).
3. Bugdol M. 2007. Gry i zachowania nieetyczne w organizacji. Wyd. Difin, Warszawa.
4. Cieślak W., Stelina J. 2004. Definicja mobbingu oraz obowiązek pracodawcy przeciwdziałania temu zjawisku (art. 94<sup>3</sup> k.p.). Państwo i Prawo, nr 12, str. 64-75.
5. Dojwa K. 2007. *Mobbing jako forma przemocy. Społeczne tło występowania zjawiska w Polsce [w:]* Socjologiczne i psychopedagogiczne aspekty przemocy. J. Wawrzyniak (red.). Wyd. Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź, str. 83-100.
6. Durniat K. 2008. Mobbing jako przejaw deficytów kompetencyjnych współczesnej organizacji [w:] Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. S.A. Witkowski, T. Listwan (red.). Wyd. Difin, Warszawa, str. 548-557.
7. Erenkfeit K., Dudzińska L., Indyk A. 2011. Mobbing w środowisku pracy – opis zjawiska oraz jego skutki. Medycyna Środowiskowa, nr 14 (4), str. 81-89.
8. Hirigoyen M.F. 2002. Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym. Wyd. W drodze, Poznań.
9. Hirigoyen M.F. 2003. Molestowanie w pracy. Wyd. W drodze, Poznań.
10. Hoffman M.L. 2006. Empatia i rozwój moralny. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
11. Kędziora K., Śmiszek K. 2010. Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu. Prawo dla firm. Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
12. Kucharska A. 2014. Mobbing. Informator dla pracodawcy. Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa.
13. Marciniak J. 2008. Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy. Poradnik dla pracodawcy. Wyd. Wolters Kluwer business, Warszawa.
14. Marciniak J. 2011. Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania. Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.
15. Marciniak J. 2015. Mobbing, dyskryminacja, molestowanie. Przeciwdziałanie w praktyce. Wyd. LEX & Wolters Kluwer SA, Warszawa.
16. Merecz D., Mościcka A., Drabek M. 2005. Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania. Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź.
17. Piątkowska A. 2015. Mobbing w miejscu pracy jako przyczyna rozwiązania przez pracownika umowy o pracę bez wypowiedzenia. Pracownik i Pracodawca, nr 1 (1), str. 118-130.
18. Pilch P. 2015. Mobbing w organizacji – rodzaje zjawiska. Prakseologia, t.1, nr 157, str. 167-196.
19. Romer M. T., Najda M. 2010. Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym. Wyd. LexisNexis Polska, Warszawa.

- 
20. Salin D. 2003. Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, nr 56 (10), str. 1213-1232.
  21. Sidor-Rządkowska M. 2003. Mobbing – zagrożenie dla firmy i pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2, str. 77-85.
  22. Sojka W., Walczuk K. 2015. Mobbing – socjologiczno-prawny zarys zagadnienia. *Rocznik Administracji Publicznej*, nr 1, str. 145-161.
  23. Szewczyk H. 2012. Mobbing w stosunkach pracy. Zagadnienia prawne. Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
  24. Szmidt C. 2012. Mobbing – istota, przyczyny i skutki [w:] *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*. T. Wyka, C. Szmidt (red.). Wyd. POLTEXT, Warszawa, str. 15-30.
  25. Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2003 r., Nr 213, poz. 2081).

## Errata

Redaktor monografii serdecznie dziękuje wewnętrznym recenzentom tj. dr hab. Aneta Bac, prof. dr hab. Jerzy Cempla, dr hab. Wiesław Chwała, dr hab. n. med. Wiesław Dobroś, prof. dr hab. n. med. Krzysztof Duda, dr hab. Agnieszka Gniadek, dr hab. Ewa Kałamacka, lek. med. Joanna Kmiecik, prof. dr hab. n. med. Leszek Kołodziejski, prof. dr hab. n. med. Ludwik Krzystyniak, prof. dr hab. Andrzej Maciejczak, prof. nadzw. dr hab. Eligiusz Madejski, dr Jolanta Mazurek, dr hab. Marek Pieniążek, prof. dr hab. Małgorzata Schlegiel- Zawadzka, prof. dr hab. Jacek Sieradzki, dr Andrei Shpakou, dr hab. n. med. Jerzy Supady, prof. dr hab. Ryszard Żarów- za włożony trud w opiniowaniu prac.

*Edyta Barnaś*

## Errata

Redaktor monografii serdecznie dziękuje wewnętrznym recenzentom tj. dr hab. Aneta Bac, prof. dr hab. Jerzy Cempla, dr hab. Wiesław Chwała, dr hab. n. med. Wiesław Dobroś, prof. dr hab. n. med. Krzysztof Duda, dr hab. Agnieszka Gniadek, dr hab. Ewa Kałamacka, lek. med. Joanna Kmiecik, prof. dr hab. n. med. Leszek Kołodziejski, prof. dr hab. n. med. Ludwik Krzystyniak, prof. dr hab. Andrzej Maciejczak, prof. nadzw. dr hab. Eligiusz Madejski, dr Jolanta Mazurek, dr hab. Marek Pieniążek, prof. dr hab. Małgorzata Schlegiel- Zawadzka, prof. dr hab. Jacek Sieradzki, dr Andrei Shpakou, dr hab. n. med. Jerzy Supady, prof. dr hab. Ryszard Żarów- za włożony trud w opiniowaniu prac.

*Edyta Barnaś*